

Moniammatillinen yhteistyö julkisten palvelujen tuottamisessa ja johtamisessa

Pasi-Heikki Rannisto & Sanna Tuurnas

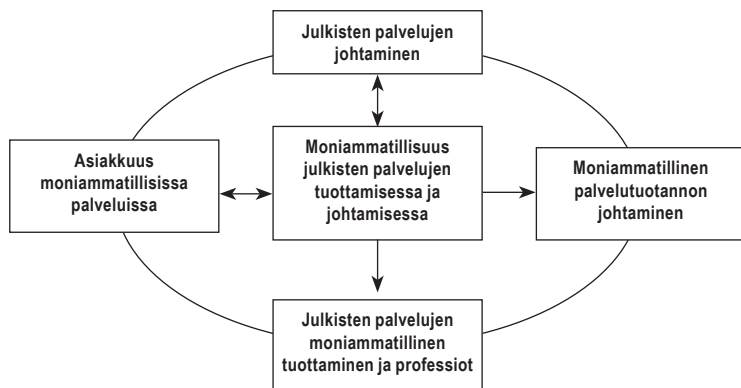
Johdanto

Julkisen palvelutuotannon kehittäminen on osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi. On olemassa laaja poliittinen yksimielisyys siitä, että palvelujärjestelmän rakennemuutoksen tulee perustua asiakaslähtöisyyteen, asiakkaiden osallistumiseen ja vahvaan asemaan (Holma 1999a; Tritter 2009; STM 2009). Siitä huolimatta yritetään kehittämistoimintaa tehdä edelleen teollisuusyhteiskunnan periaattein eli keskittämällä, normittamalla ja keskusjohtoisesti ohjaten. Näin yritetään kehittää tuottavuutta, vaikuttavuutta ja asiakaslähtöisyyttä samalla kunnioittaen ammattilaisten vahvaa asemaa palvelujen määrittelijöinä.

Kehittämistä vaikeuttaa erityisesti se, että julkisen hallinnon eli kuntien ja valtion toimintaympäristö on aikaisempaa monimutkaisempi ja epävarmempi. (Julkunen 2005; Leponiemi ym. 2012.) Aikaisemmat kehittämisen periaatteet eivät enää toimikaan, eikä tehdyillä toimenpiteillä saavuteta toivottuja lopputulemia. Haasteena onkin miten julkisessa johtamisessa pystytään huomioimaan paremmin sekä toimintaympäristön muutoksen aiheuttama että moniammatillisen yhteistyön kautta syntyvä ennakoimattomuus ja kompleksisuus. Vaikka parempaan hallintaan pyritäänkin, päädytään usein perinteisen lineaariseen logiikkaan ja yksinkertaisiin visioihin perustuvan johtamisen kautta kompleksisiin lopputulemiin ja uusiin ennakoimattomiin haasteisiin. Tässä mielessä voidaan ajatella, että johtaminen ja kehittäminen ovat syklisiä

toimintaa, jossa jonkin ongelman ratkaiseminen aiheuttaa uusia ongelmia ja niihin tarvittavia ratkaisuja, ja niitä ratkottaessa syntyy jälleen uusia ongelmia, jotka tarvitsevat jälleen uusia ratkaisuja (Bouckaert & Halligan 2008).

Perinteiset palvelujen johtamisen, kehittämisen ja tuottamisen periaatteet ovatkin osoittautuneet usein riittämättömiksi: julkisiin palveluihin liittyvä nykyisin kiinteästi moniammatillisuus. Palvelujen johtamisen saralla aihe on edelleen ollut liian vähäisen mielenkiinnon kohteena. Yhä edelleenkin on yleisesti hyväksyttyä hahmottaa palvelut yksittäisten ongelmien ja ammattikuntien kautta. Artikkelin tehtävänä on laajentaa tätä näkemystä kuvaamalla ja nostamalla keskusteluun moniammatillisuuden haasteita julkisten palveluiden tuottamisessa johtamisen, professioiden sekä asiakaslähtöisyyden näkökulmista.



Kuvio 1. Artikkelin keskeinen sisältö – Moniammatillisuus julkisten palvelujen tuottamisessa ja johtamisessa

Artikkelissa hahmotellaan julkisten palvelujen tuottamista moniammatillisessa toimintaympäristössä. Tarkastelu tapahtuu erilaisista näkökulmista käsin pohjautuen pääosin tutkimuskirjallisuuteen. Kuitenkin myös empiirisiä havaintoja heijastetaan kirjallisuudessa käytyihin keskusteluihin. Artikkelissa käytetty empiirinen aineisto on kerätty osana Tekesin pääasiallisesti rahoit-

tamaa InnoTuo-hankketta vuosina 2012–2014¹. Tehtyä tutkimusta voidaan pitää toimintatutkimuksena, koska siinä on ollut tavoitteena auttaa organisaatioita muuttamaan ja kehittämään omaa toimintaansa tutkimuksen aikana kertyvän tiedon ja kokemusten perusteella (Heikkinen & Jyrkämä 1999; Kuula 1999; Toikko & Rantanen 2009). Tätä muutosta ja sosiaalisen todellisuuden kehitystä seurattiin systemaattisesti tutkijoiden toimesta. InnoTuo-hankkeen aikana järjestettiin Tampereella ja Jyväskylässä nuorten aikuisten sosiaalipalveluita tuottavien organisaatioiden käytännön ammattilaisten kesken focus group -ryhmähaastatteluja sekä työpajoja, joissa palvelujen tuottajaverkostot kokoontuivat kehittämään moniammatillista yhteistyötä verkoston toimijoiden kesken. Koulutustaustoissa oli laajasti edustettuina sosiaali- ja terveydenhuollon eritasoiset koulutukset. Eri ammattinimikkeitä oli mukana seuraavasti: ylilääkäri, psykiatri, psykologi, johtava sosiaaliohjaaja, sosiaaliohjaaja, sosiaaliohjaaja, etsivän työn ohjaaja, projektityöntekijä, terveydenhoitaja, psykiatrinen sairaanhoitaja ja sairaanhoitaja. Tutkijat osallistuivat näihin tilaisuuksiin sekä toimintatutkijoina että tarkkailijoina. He purkivat havaintonsa tilaisuuksien jälkeen ja nämä reflektiot nauhoitettiin ja litteroitiin (Eskola & Suoranta 2005; Tuomi & Sarajärvi 2004). Tutkimuksesta on kirjoitettu useita artikkeleita (mm. Tuurnas, Stenvall, Rannisto, Harisalo & Hakari 2014; Stenvall, Tuurnas, Murphy, Laitinen & Rannisto 2014).

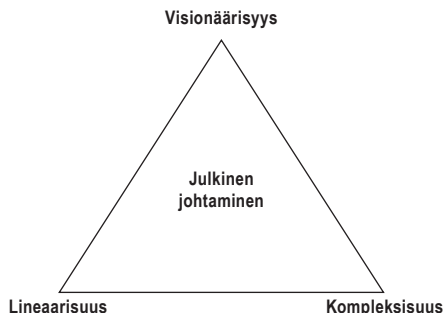
Julkisten palvelujen johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä – lähtökohdat

Julkishallinnon järjestämisvastuulla on paljon erilaisia palveluja ja toimintoja. Teoriassa valtio hallitsee yhteiskunnassa valtaa ja säättää puitteet, joiden rajoissa ihmiset, yritykset ja markkinat toimivat. Valtio ja kunnat vastaavat julkisten palveluiden rahoittamisesta ja osin tuottamisesta, taloudellisista tuista ja yhteiskunnallisen elämän sääntelystä. Julkishallinto saa omalla toiminnallaan sekä toivottuja että ei-toivottuja vaikutuksia yhteiskunnan toimintaan. (Ha-

¹ Innovaatio- ja strategiaprosessien sekä palvelujen kehittäminen yhteistyöverkostossa – Asiakaslähtöiset innovaatiot ja tuottavuus arjen työnä

risalo & Miettinen 2004; Harisalo 2008; Pierson 1998.) Monimutkaisessa toimintaympäristössä lineaariset syy-seuraussuhteet eivät läheskään aina toimi eivätkä suunnitelmat toteudu. Etukäteen tehdyissä suunnitelmissa ja asetetuissa tavoitteissa pysyminen saattaaakin tuottaa ei-tavoitteen mukaista toimintaa ja lopputuloksia (Rannisto 2012).

Johtamisen kannalta tilanne on haastava. Tavoitteet ja usein myös arvot ja visiot pyritään muuttamaan mitattaviksi syy-seuraussuhteiksi. Lopputulemana kuitenkin seuraukset ovat monesti jotain muuta, kuin mitä on tavoiteltu ja suunniteltu. Hyvilläkin päätöksillä saattaa olla ei-toivottuja vaikutuksia. Johtaminen eläkin kolmen eri logiikan samanaikaisessa jännitteessä (kuvio 2). Johtamisessa on *visionäärinen* ulottuvuus eli arvoja ja tavoitteita, joilla pyritään nykytilaa parempaan tulevaisuuteen. Tämä siitä huolimatta, vaikka kylmät tosiasiat eivät näyttäisi tukevan valittuja arvolähtöisiä tavoitteita. Johtamisella on *lineaarinen* ulottuvuus, joka käytännössä ilmenee mittareina, yksityiskohtaisina tavoitteina ja saavuttamisen johtamisena. Käytännössä myös arvot ja tavoitteet pyritään yleensä kuvaamaan lineaarisen logiikan mukaan ja näin operationaalistamaan konkreettisiksi tavoitteiksi ja toiminnoiksi. Johtamisessa on myös *kompleksinen* ulottuvuus, joka monesti yritetään kiistää, häivyttää taka-alalle, tulkita vain ihmisten johtamiseksi tai muuntaa mitattaviksi lineaarisen logiikan mukaisiksi tavoitteiksi. Kompleksisuus ilmenee usein ilkeinä ongelmina (wicked problems), ennakoimattomina lopputuloksina ja monimutkaisena vuorovaikutuksena. Kompleksisuusajattelun mukaan yllätykset ja monimutkaistuva toimintaympäristö ovat luonnollinen osa nykyisten organisaatioiden toimintaa, jonka kanssa on opittava elämään. (Casti 1997; McDaniel ym. 2003; Rannisto ym. 2011; Virtanen & Stenvall 2010.)



Kuvio 2. Julkisen johtamisen ulottuvuudet

Kompleksisuutta ja kompleksisen johtamisen ongelmaa ja näkökulmaa on viime vuosina tutkittu eri näkökulmista. Näitä ovat mm. kompleksisuus kontekstina (Klijn 2008; Osborne 2010; Stacey 2007), hallitsemisen ja johtamisen vaikeutena (hybridijohtamisena, esim. Niiranen ym. 2010), kompleksisena johtamisena (Stacey 2007) tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevänä kompleksisuutena (ks. esim. Casti 1994; 1997, sekä complex responsive process; CRP, Stacey 2001). CRP:n keskeisenä perustana on, että organisaatioissa toiminta, kuten innovaatiot, oppiminen ja kehittyminen, rakentuvat vuorovaikutuksessa, jossa keskeistä on työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset. Johtamiseen liittyvien, organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten verkostojen toimintaa ja asiakaslähtöistä innovaatiotoimintaa tarkastellaan ja analysoidaan vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta. Näin pyritään kytkemään tutkimus työyhteisöjen ja työntekijöiden arkeen.

Moniammatillisen palvelutuotannon johtaminen

Moniammatillisuus tuottaa kompleksisuutta organisaatioihin ja haastaa johtamisen monella tavalla. Yksittäisen palvelutoiminnan ja sitä tuottavan profession kieli, toiminnan hahmotus ja työssä toteutettavat arvot tuottavat mahdollisia ristiriitatilanteita niin asiakkaille kuin myös toisille palvelujen tuottamiseen osallistuville ammattikunnille. Kompleksisuutta ilmenee mo-

niammatillisuuden yhteydessä, sillä vuorovaikutukseen perustuvana kompleksisuus on perustaltaan yksilötason käsite. Se mikä on varsin loogista viestijälle, saattaa olla täysin epäloogista ja kompleksista toiselle. Lisäksi eri yksilöt reagoivat eri asioihin eri tavoin. He esimerkiksi puolustautuvat, passivoituvat tai kannustavat riippuen siitä, millaiselta asia heidän näkökulmastaan näyttää tai vuorovaikutus kulloisellakin kerralla esiin nostaa. Vuorovaikutuksessa saattaa tapahtua jotain, jota tapahtumassa mukana oleva ei ymmärrä lainkaan tai ainakaan toivotulla tavalla. Kompleksisuuden sisältö muuttuu näin tarkastelijan ja tarkastelukulman tai asiayhteyden vaihtuessa (Casti 1994). Moniammatillisessa johtamisessa, erityisesti verkostoissa, on myös se haaste että loppujen lopuksi on ratkaisevaa verkostoon kuuluvien ihmisten kyky tulla toimeen toistensa kanssa. Mikäli he eivät tule toimeen keskenään yksilötasolla, seuraa siitä vetäytymistä omien ammatillisnäkemysten taakse yhteisen asiakkaan tai verkoston tavoitteen jäädessä helposti toissijaiseksi.

”Totta kai se on haaste, että me katotaan asiaa niin eri näkökulmasta, eri positiosta, (– –) puhutaan eri kieltä, siis, et vaikka puhutaan aika paljon samaa kieltä, mut sit kuitenkin et siin on aina se vähän erilainen tulokulma siihen asiaan, niin sehän (tuottaa) et jotta me ymmärretään toisiamme, niin ei se nyt aina oo ihan helppoa. Ja sitten myös on, niin kun mä sanoin jo, uhkakuviakin et vietteks te meiän työt tänne, siinäähän on organisaation välisiä, ja mehän tehdään jo tätä, miks tätä tehdään, että just se että miten sitä välttys että ei tehä päällekkäistä työtä, ei olla uhka kenellekään vaan että voimavarat kootaan, että ennakkoluuloja on varmaan kanssa, tietämättömyyttä.”

Moniammatillisen palvelutoiminnan johtaminen ja kehittäminen on voimakkaasti kiinni johtajan henkilöstä ja hänen johtamiskäytännöistään sekä suhteesta palveluita yhdessä tuottaviin ammattilaisiin. Onnistuneita kehittämishankkeita tarkasteltaessa on havaittu, että kehittämisen omistajuuden on oltava selkeä. Olennaista on myös, että palvelujen kehittämiseen tai tuottamiseen osallistuvat ammatillaiset antavat myös henkisesti omistajuuden johtajalle. (Rannisto 2013b.) Tällöin on mahdollista, että ryhmä itsessäänkin ratkoo johtamisen ongelmia eikä johtajan tarvitse aktiivisesti itse vastata jatkuvasti kaikkeen. Selkeän johtajuuden tilassa ryhmä myös suojelee omaa määrittynyttä aluettaan ja johtajaansa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa ryhmää ja

sen johtajan toimintaa tullaan arvostelemaan. Tämä kertoo erityisesti vuorovaikutukseen perustuvien (CRP) kompleksisuusnäkökulmien läsnäolosta organisaatioiden päivittäisessä johtamisessa.

”... mä ite aattelen että se on psykologisesti, sellanen tekijä, ihmisillä se että kun sä oot sitte sanonut sen, ja sä oot myöntyny siihen että annetaan tällanen omistajuus ja johtajuus jolleki, niin silloin ihmiset automaattisesti alkaa muuttaa ajatusmaailmaansa siihen että no hän omistaa ja johtaa tän, ja se ois eri asia, vaikka kaikki on tullu tänne (nimi) pyytämänä, ja sillain mun mielestä tää projekti on tosi paljon leimaantunu (nimi) joka tapauksessa, mut et ennen sitä, nii toki se varmaan johtu myös siitä että oltiin vasta alottelemassa sitä, mut että se jotenki varmasti edesauttoi sitä, että ihmiset, kun ne oikeesti sanallisesti sano että “minä tuen tätä sinun omistajuutta”, ni sitte ne ei enää tapellu sitä ajatusta vastaan, vaan että sitte (nimi) sana oli laki...”

”... huomasin sen sitte että, että siinä vaiheessa ku tänne tuli esimerkiksi sieltä aikuissosiaalityöstä, ja palattiin taas niihin asioihin mitä me oltiin niin monena kertana puhuttu, nii sitte se ryhmä tiivistyki sellaseks tukevaks ja suojelevaks sille asialle, just siihen (nimi) taakse, ni mun mielestä se osotti aika hyvin sitä että se (nimi) oli oikeesti saanu meiltä sen tuen, ja me kaikki aateltiin että (nimi) omistaa tämän prosessin, ja hoitaa sen asian niin hyvin että sitä ei täällä voi alkaa syyttelemään ihan syyttä suotta asioista...”

Julkisten palvelujen moniammatillinen tuottaminen ja professiot

Julkisissa palveluissa tavoitellaan tasa-arvoa sekä niiden saatavuudessa että sisällössä. Käytännössä tähän on pyritty normittamalla palvelut, määräämällä kunnat palvelujen järjestäjiksi ja auktorisoimalla palvelukohtaisesti tietyn yksityiskohtaisesti määritellyn koulutuksen läpikäyneet (ammattikunta, profesio) niiden virallisiksi tuottajiksi. Jokaisella ammattikunnalla on lisäksi vastuu kehittää palvelujaan. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että palvelujen laatu ja laajuus ovat kasvaneet ja tuotantomuodot kehittyneet ammattikunnan näkemysten mukaisiksi (vrt. Koivuniemi & Simonen 2012). Tässä kehityskulussa yhdistysten ja kolmannen sektorin roolina on ollut toimia palvelujen kehittä-

jänä, asiakaskysynnän tunnistajana ja asiakastarpeen lobbarina. Kehitettyjen palvelujen tuotanto on siirretty myöhemmin yhteiskunnan tehtäväksi (Mötönen & Niemelä 2005). Monimutkaisten palveluprosessien tuottamiseen tarvitaan asiakaslähtöisyyttä ja uudentyyppistä yhteistyötä, jotta voitaisiin tarjota vaikuttavia palveluja kansalaisille ja asiakkaille. Myös asiakkaalle tarvitaan uudenlaista vastuuta ja roolia palvelujen suunnittelussa ja tuottamisessa. (Koivuniemi & Simonen 2012.) Palveluissa, joissa asiakkaan rooli on keskeinen, ei pelkällä ammattilaisten välisellä yhteistyöllä saavuteta riittäviä tuloksia ilman työskentelyä yhdessä asiakkaan kanssa (Bovaird 2005).

Laajentamalla palveluita ja normitusta yhä hienosyisempiin ja monimutkaiseen ongelmiin on samalla synnytetty toimintaa ja hallintoa, jonka huomio keskittyy erityisryhmiin tai tehtäviin joiden tekeminen saattaa olla ammattilaisen ydintoiminnan kannalta toisarvoista. Lisäksi ammattiryhmät pitävät kiinni normin mukaisista mitoituksista ja omista hyvistä palvelukäytännöistään, eikä vaihtoehtoja palvelujen kehittämiseksi juuri esitetä. Etujärjestöt kamppailevat omien rooliensa ja ammattilaistensa puolesta toisia eturyhmiä vastaan asiakkaan ja hallinnon jäädessä soittamaan toista viulua. Kamppailu ei tapahdu asiakkaan luona ja eduksi, vaan politiikassa ja ministeriöissä normeja ja suosituksia valmistelevien virkamiesten pöytien ympärillä. Samalla johtamisen tila on kaventunut hyvin pieneksi, mikä edelleen vaikeuttaa palvelutoiminnan kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Lisäksi kaikilla aloilla ei ole olemassa sitä koulutettua henkilöstöä, jota normit edellyttäisivät. Erityisen haastava tilanne on sosiaalitoimessa ja osin myös terveydenhuollossa. Samalla palveluprosessit pirstoutuvat eri ammattilaisten vastuille, kohderyhmät eriytyvät eivätkä ammattilaiset pysty käyttämään osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Koivula & Koskinen 2004; Koivuniemi & Simonen 2012; Rannisto ym. 2013c.)

"Kyllä se, tietysti tässäkin mä oon tämmönen rikkuri, että mä ajattelen et kyllä sosiaalityössä kuitenkin me ollaan hirveen toimenpidekeskeisiä, ja eihän ne vastaa sen asiakkaan tarpeita et me tehään ne toimenpiteet, eli tehään se päätös, tehään se palvelusuunnitelma, ja lasketaan, tilastoidaan nimenomaan niitä asiakasmääriä, tapaamisia, niin et jotenkin, kyllähän me mennään organisaatio edellä, ja sekin on ihan inhimillistä ja organisaatio tarvii tiettyjä tietoja."

Valtion julkisia palveluja koskeva tasa-arvonäkemyks on osin ristiriitainen. Palvelulupausten myötä palvelut tulee räätälöidä asiakaskohtaisesti. Hoitotakuu tai muut vastaavat palvelutakuut antavat asiakkaalle oikeuksia, joiden sisältöjen määrittely ratkeaa vasta asiakasrajapinnassa yhdessä ammattilaisen ja asiakkaan välillä. Ammattilaisella on samaan aikaan oikeus määrittää palvelun sisältö, mutta ilman asiakkaan omaa motivaatiota vaikuttavuutta ei synny. Tasa-arvo-näkökulman lisäksi ilmenee tehokkuusongelmia ammattilaisten lähettäessä asiakasta ammattilaiselta toiselle tai sairaanhoidossa kierrättämällä asiakasta sellaisten palvelujen kautta, jotka eivät ole hoitotakuun piirissä. Samalla sekä ammattilaisten tehokkuus että motivaatio vaarantuvat asiakkaasta puhumattakaan. Oli eri tutkimushaastatteluihin kysymyksessä sitten syrjäytynyt nuori tai yksinäinen vanhus, monikaan ei toivo kohtaamaltaan työntekijältä lisää ammattitaitoa, vaan sitä että palvelut annettaisiin oikea-aikaisesti ja heitä kohdeltaisiin täysjärkisinä aikuisina ihmisinä. Tämä asiakkaiden näkemys ei tue ammattilaisten koulutustasojen tiukkaa normittamista eikä jatkuvasti kasvavia ammattitaitovaatimuksia.

"Mul on hirveen vahvasti se asiakaslähtöisyys, et kyl mä nään sen, et mitä varten me täällä ollaan, asiakasta varten, ja se asiakasprosessin kehittäminen sillä tavalla et me oikeasti toimitaan sen asiakkaan hyväks. Että kyllä verkostotyötä on edelleen koko ajan, mutta mä nään et siin on kehittämistä, et kyllä nää palvelut on pirstaleisia, eikä ne keskustele keskenään, et se on paikasta toiseen lähettämistä mieluummin, ku että tehtäs oikeesti oikeesti yhdessä. Vaan että kun ei selvitä tän asiakkaan kanssa, niin lähetetään tolle, jos sieltä tulis apua, jos sieltä. Et kaikki me syöllistytään siihen. Et jos me pystyttäs tekeekin tosiaan, se verkoston voimavarat ja osaaminen kokoamaan yhteen, niin saatat sitä asiakaslähtöä, kuultas sitä asiakasta, ja niitä tarpeita."

Asiakkuus moniammatillisissa palveluissa

Julkisten palveluiden kehittäminen kohtaa ihmisten elämäntavoista ja hahmotuksesta johtuvia haasteita. Näitä ovat mm. yksilöllistyminen ja henkilöityminen. Tuotettaessa julkisia palveluja ne näkyvät kansalaisten ja asiakkaiden vaateena tehdä itsenäisiä valintoja sekä toisaalta palveluja tuottavien ammatti-

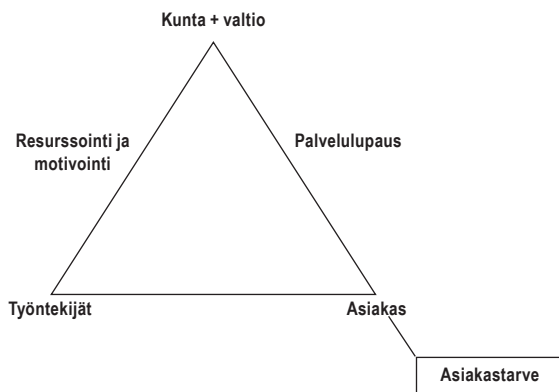
laisten vaatimuksena saada tehdä palvelujen tuottamiseen liittyviä ratkaisuja itsenäisinä ammattilaisina (vrt. Kettunen ym. 2002; Päätaalo 2005; Virtanen 2010). Koulutustason nousun ja teknologisen kehityksen myötä helpottunut tiedon saatavuus on tukenut yksilöllistymistä, jota voidaan pitää yhtenä kompleksisena muutoksena. Sitäkään ei kukaan aikanaan pystynyt ennustamaan eikä sen vaikutuksia hahmoteta täysin vielääkään.

Julkisten palvelujen tuottajien on ollut vaikea vastata tähän ihmisten orientaatioissa tapahtuneeseen muutokseen, koska palvelujen määrittämisen peruslähtökohtana on ollut kollektiivisuus ja yhdenmukaisuus. Yksilöllistyminen ja tiedonsaannin helppous kannustaa asiakkaita haastamaan asiantuntijoita oikean toiminnan tai ratkaisujen määrittäjänä. Seurauksena tästä on ollut vastentahtoista asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä, jossa asiantuntijoiden välisiä eturistiriitoja pystytään vain vaivoin piilottamaan rationaalisilta vaikuttavien perustelujen taakse (Jallinoja, 1994). Taktisesti ymmärrettävää on, että näihin ristiriitatilanteisiin ei asiakasta haluta päästää mukaan. Asiakasvaikuttavuuden näkökulmasta se olisi toisaalta välttämätöntä.

Enemmistö asiakkaista hyväksyy kilpailun lisääntymisen hyvinvointipalveluiden tuotannossa haluten myös osallistua enemmän niiden määrittämiseen (Fredriksson & Martikainen 2008). Myös monet merkittävistä hyvinvointivaltion puolustajista näkevät, että lääkkeeksi moniin yksilöä koskeviin yhteiskunnallisiin epäkohtiin tarvitaan hyvinvointivaltion rinnalle uudenlaisia yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä (Heinonen 2001; Repo 2010; Roivainen ym. 2008). Kyseessä on merkittävä siirtymä yleisestä ja tasa-arvoisesta toimintalogiikasta ongelmaperustaiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tämä logiikan muutos näkyy myös kustannuskehityksessä, jossa erikoissairaanhoidon ja lääkekustannusten osuus on tasaisesti kasvanut koko 2000-luvun (THL 2014).

Ongelmaperusteisissa palvelutoiminnassa haetaan ratkaisua yksittäiseen ongelmaan tai tarpeeseen, jolloin yhteiskunnan ja ammattilaisten määrittämien palveluratkaisujen rinnalle nousee asiakkaan palvelukokemus keskeisenä vaikuttavuuden tekijänä. Tässä mielessä voidaan ajatella, että asiakas itse omistaa palvelutarpeensa. Ongelmaperusteisella logiikalla toimittaessa yhteiskunta määrittää enemmänkin palvelujen tuottamisen resurssipuitteita kuin sisältöjä.

Asiakastarpeen tyydyttäminen julkisissa palveluissa voidaankin nähdä tällöin Christian Grönroosin (1996) määrittelemän mallin avulla. Siinä organisaatio (yritys, kunta, valtio) antaa palvelulupauksen asiakkaalle ja sen pohjalta resursoi, johtaa ja motivoi henkilöstönsä lunastamaan lupauksensa (kuvio 3). Lupauksen lunastaminen tapahtuu työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, jossa asiakas on keskeisessä roolissa. Vielä tänäkin päivänä eri ammattikunnat, poliittiset päättäjät ja erilaiset hallinnolliset johtajat ajattelevat, että juuri he omistavat asiakkaan tarpeen. Poliitikot myöntävät resurssit, hallinto kanavoi ne ja ammattilaiset tuottavat palvelut. Kukaan tarkastelee asiakasta ja asiakastarvetta omasta lähtökohdistaan eikä automaattisesti ajattele, että asiakas omistaisi itse tarpeensa.



Kuvio 3. Asiakastarpeen muodostuminen ja sen omistajuus (soveltaen Grönroos 1996)

Asiakkaiden vaikutusvallan lisääminen ja asiakasajattelu ovat yleisesti hyväksyttyjä lähtökohtia tämän päivän julkisten palvelujen kehittämisessä. Asiakkuus voidaan nähdä usealla tavalla. Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy useita erilaisia lähestymistapoja asiakkaaseen ja asiakkuuteen. Näissä myös tarkastellaan osin eri asioita ja asiakas nähdään palvelujen käyttäjänä tai kuntalaisena. Asiakasnäkemykset voidaan yhdistää karkeasti kolmeksi eri näkökulmaksi. Ensinnäkin asiakas voidaan nähdä itsenäisenä toimijana, jolla on

valta ja riittävä tieto palvelujen valintaan ja hyödyntämiseen. Tällöin *asiakas* (customer) toimii *kuluttajana* (consumer, client) tehden itsenäisiä valintoja omien arvostustensa mukaisesti. Toiseksi asiakas voidaan nähdä toimenpiteiden kohteena ja palvelujen vastaanottajana (citizen, service user), joskus myös vastoin tahtoaan. Riippuen tieteenalasta ja siinä vallitsevasta käsityksestä, *asiakas* voidaan nähdä *huolenpidon kohteena*, pelastettavana potilaana, oppilaana ja niin edelleen. Näiden kahden ääripään väliin asettuu näkemys *asiakkaasta kumppanina*. Siinä asiakas tunnustetaan kykeneväksi itsenäisiin valintoihin ja asiantuntijaksi omassa palvelutarpeessaan. Ammattilainen ei silti luovu ammattilaisuudestaan, vaan yhdessä toisiaan ja mahdollisesti myös asiaan liittyviä sidosryhmiä kuunnellen ratkotaan käsiteltävä ongelma. (Järvikoski ym. 2009, Kiikkala 2000; Kokko 2003; Niiranen 2002; Pohjola 1993; Raitakari ym. 2012; Rannisto 2013; Rannisto 2014; Rintamäki ym. 2007.) Viime kädessä on kysymys kuitenkin siitä, kenellä on valta määrittää asiakkaan tarve ja siihen liittyvä palvelun sisältö. On muistettava, että osassa julkisia palveluita asiakkaalla ei ole muuta vaihtoehtoa palvelujen saamiseksi kuin julkinen tuottaja, jolloin voidaan puhua pakotetusta asiakkuudesta (Holma 1999b; Rannisto 2014). Tällainen tilanne on esimerkiksi koululaitoksella, jolla ei ole kilpailevia vaihtoehtoja ja jonka palveluja tarjoavat ammattikunnat ovat valtion auktorisoimia ja asiakaskin velvoitettu hyödyntämään palveluja oppivelvollisuuden myötä.

Samalla kun tuodaan esiin erilaiset asiakkuuteen liittyvät valtakäsitykset, tulee huomata että myös asiakkaan on hyväksyttävä oma asemansa ja asiakkuusroolinsa. Asiakkaan on siis alistuttava palvelujen tarjonnan kohteeksi, potilaaksi tai autettavaksi. Asiakas ei ole tyytyväinen palveluun, mikäli hän kokee olevansa ammattilaisen toiminnan kohde, kun hän itse haluaa tulla kohdelluksi täysivaltaisena ja valintoja tekevänä asiakkaana. Hänen on myös annettava ammattilaiselle tai viranomaiselle tämän rooli vallankäyttäjänä (Raitakari ym. 2012). Eikä aina ole kysymys vain siitä, että asiakas hyväksyy oman ja palvelua tuottavan ammattilaisen roolit. Monesti asiakkaat ovat näet verkottuneet keskenään yhteisöksi, jossa palvelukokemuksia jaetaan ja valmistaudutaan ammattilaisen kohtaamiseen. Asiakkaan ja ammattilaisen roolien täytyy näin nauttia laajempaa hyväksyntää kuin vain palvelutilantees-

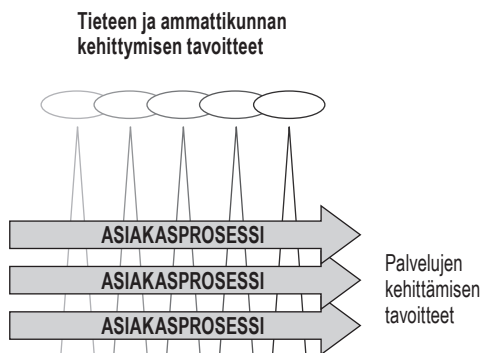
sa tapahtuva. Tätä asiakkaiden keskinäistä verkottumista tapahtuu yhtä lailla julkisia etuuksia määrittelevissä asiakastilanteissa kuin kuluttajatoiminnassa. (Gummeson 2005.)

”Niin on, että sit kuitenkin me kohdistetaan toimenpiteitä, ja meidän palvelusuunnitelmat ja tämmöset on hirveen, kyllä mä (väitän) et se on työntekijän, just sitä toiveita ja näkemyksiä ja tapoja, ja kyllähän ne lait ohjaa tietysti siltä osin, että pitää olla se palvelusuunnitelma, ja jos ei asiakas yhtään motivoitunu sitä tekemään niin pitkältihän se on sen työntekijän (– –) palvelu. Et niin se vaan menee, että vaikka kuin yrittäs olla dialogissa ja kuin auttaa, mut jos asiakas koe et tästä on hänelle hyötyä, ja se on tehtävä se palvelusuunnitelma. Tietysti meidän pitäa tehdä siitä niin hyvä et se asiakas kokis että, joo, tää vastaa hänen tarpeitaan. Mut se on suuri haaste.”

Palveluita ja prosesseja moniammatillisessa yhteistyössä kehittäneessä InnoTuo-hankkeessa saavutettiin joitakin vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Ensinnäkin ammatilaiset ovat aidosti kiinnostuneita asiakkaiden ongelmista ja kokivat itsekin voimattomuutta kohdatessaan asiakastarpeen moninaisuuden. Vilpittön halu ratkaista asiakkaan ongelmat oli yhteistä kaikille ammatilaisille. Toisaalta prosessien tyhjäkäynti eli toteutumattomat toiminnot, turhat diagnoosit tai lopputuloksen kannalta tarpeettomat toiminnot osuvat eri prosesseissa eri paikkaan eikä prosesseja yleensä tarkastella ja analysoida yhtenä kokonaisuutena. Tällöin katkokset näyttäivät yksittäisiltä ilmiöiltä. Tarkasteltaessa asiakasprosesseja kokonaisuutena voidaan havaita, että moniammatillisissa palvelutuotannon prosesseissa on yllättävän paljon sellaisia epäjatkavuuskohtia ja toimintoja, jotka eivät tuo vaikuttavuutta asiakkaalle tai kokonaisuudelle.

”Että tää on ehkä sitten, kun tää on, jos mä mietin sitä moniäänisyyttä taas, et onks tää liiankin homogeeninen ryhmä, siis silleen että vaikka ollaankin ihan eri, niin jotenkin me ajatellaan, kun ollaan nuorten parissa työskennelty, hirveen samansuuntaisesti, mitkä ois ne keinot ja menetelmät ja näin ja miten me siihen päästäs. Et mä mietin sitä, et saatasko siihen vähän toisenlaista, etenkin, näkökulmaa vielä ja mikä se sit olis, vai onks se just näin, et ku me ollaan jotenkin harvinaisen yksimielisiä.”

Viime vuosien tehokkuuden ja työnkuvien kehitys on kannustanut pilkkomaan palvelujen tuotantoprosessit niin pieniksi, että ammattilaisetkin kokivat pienten yksittäisten työsuoritusten aiheuttavan palvelutilanteeseen kiirettä ja turhaa henkilöiden vaihtumista, joka haittaa tuloksellista asiakastyön tekemistä ja asiakassuhteen syntyä. Palveluprosesseja kehitettäessä osoittautui, että yhteisestä asiakaslähtöisestä tavoitteesta huolimatta erikoistuneet ammattilaiset eivät pystyneet helposti sopimaan keskinäisestä vastuujaoistaan eivätkä yhteisestä asiakasprosessista. Puuttui yhteinen kieli ja luottamus toisen toimintaan. Tämä aiheutti tarpeetonta asiakkaan lähettelyä paikasta toiseen, tehotomuutta, ylimääräisiä diagnooseja ja katkoksia asiakasprosessiin. Moni myöskin tunnist, että asiakas koki palvelutilanteessa voimattomuutta joutuessaan kertoa toisensa jälkeen kertaamaan elämänsä vaikeita tilanteita eri ammattilaisille. Erikoistuminen yhdessä järjestelmän toimintalogiikan kanssa tuotti näin palveluprosesseja ja kohtaamisia, jotka eivät toimineet asiakkaan eduksi parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämistyössä vaikeinta näytti olevan asettuminen asiakkaan saappaisiin. Ammattilaisen näkökulma oli niin syvälle juurtunut, että keskustelu kääntyi asiakastarpeesta siihen, miten asiakkaan tulisi toimia ja käyttäytyä meidän prosessissa.



Kuvio 4. Ammattikunnat, toimialat ja asiakasprosessit katsovat eri suuntiin (Rannisto 2013)

Puolestaan onnistuneita palveluprosesseja tarkasteltaessa havaittiin, että keskeinen tekijä onnistumisen kannalta oli ns. ”sankarityöntekijä”, joka omia vaivojaan säästämättä ja usein myös organisaatio- ja ammattikuntarajoja kunnioittamatta otti asiakkaan tarpeen omakseen ja vei tätä läpi palveluprosessin ja tällä tavalla keräsi palvelutarjonnan asiakkaan tarvetta vastaavaksi. Onnistuneet palveluprosessit olivatkin varsin henkilöityneitä yksittäisiin työntekijöihin.

InnoTuo-tutkimushankkeessa pystyttiin erilaisia toimintatutkimuksen ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen löytämään moniammatilliselle ja moniorganisatoriselle ammattilaisten joukolle yhteinen kieli ja pelisääntöjä asiakasprosessien toteuttamiseen. Vähä vähältä myös asiakaslähtöisyys vahvistui ja se pystyttiin ottamaan kehittämisen lähtökohdaksi. Yhteisen kielen ja näkökulman luominen vei kuitenkin aikaa, koska ammatillisilla on samoille asioille eri käsitteitä ja vastaavasti samoille käsitteille eri sisältöjä. Moniammatillinen kehittäminen vaatii aikaa ja sitoutumista sekä määrätietoista johtamista asiakkaan hyvän palvelun tavoittelemiselle. Tilanteissa, joissa kehittämiseen osallistuneet henkilöt vaihtuivat tai mukaan tuli uusia ammattiryhmiä tai ihmisiä, kohdattiin usein epäjatkuvuuskohtia, joiden yli pääsi vain käymällä asioita läpi kehittämisen alusta lähtien. Näin uudet kehittämiseen osallistujat pystyivät tarkastelemaan kehittämistä ja sen lähtökohtia neutraalisti mikä vähensi tarvetta puolustautumiselle joko yksilönä tai ammattikuntana. Puolustautumista ja vetäytymistä kuitenkin havaittiin eri kehittämisen vaiheissa. Tässä mielessä kompleksisesta käyttäytymisestä löytyi viitteitä useilla eri tavoilla.

Lopuksi

Digitaalisuus ja kansainvälisyys muuttavat ihmisten orientaatioita jatkuvasti, mutta myös mahdollistavat aivan uudenlaisen palvelutoiminnan. Ihmiset pystyvät vaikuttamaan omaan ja yhteisöjensä hyvinvointiin ajasta ja paikasta riippumatta. Tätä ei ole toistaiseksi osattu tai haluttu käyttää juurikaan hyväksi julkisten palvelujen tuottamisessa. Tähän mennessä on lähinnä keskitytty lomakkeiden täyttämiseen aikaisemmalla tavalla netin yli. Uudenlaiset pal-

velukonseptit ja asiakkaiden kohtaaminen netin välityksellä ovat vielä lapsenkengissä. Voisi olla jopa niin, että julkinen toimija toimiikin mahdollistajana, jotta asiakkaat voivat ratkoa omia ja toistensa haasteita ilman viranomaisen fyysistä läsnäoloa. Toisaalta näiden mahdollisuuksien avaaminen edellyttää samalla luopumista siitä valtion ja politiikan määrittämän universaalin palvelun ideaalista, johon julkiset palvelut perustuvat. Se myös edellyttää monessa tapauksessa yhteistyötä, johon osallistuvat ainakin käynnistämisympäristössä eri ammattikunnat ja asiakkaat tasavertaisesti.

Haastateltaessa asiakkaita eri tutkimushankkeissa törmätään usein viestiin, ettei asiakas kaipaa lisää ammattilaisuutta vaan sitä, että häntä kohdellaan täysijärkisenä aikuisena ihmisenä. Tämä viesti antaa useitakin pohtimisen aiheita julkisten palveluiden osalta. Ensinnäkin, onko palvelujen tuottamisen järjestelmässämme ominaisuuksia, jotka estävät ammattilaisia toimimasta asiakkaan eduksi kannustaen heitä tarkastelemaan asiakkaan ongelmia yksipuolisesti omista ammatillisista näkökulmistaan (kuvio 4)? Toiseksi, onko ammattilaisia tuottava koulutuksemme suunniteltu tai toteutettu tuottamaan sellaisia taidollisia ja asenteellisia valmiuksia, jotka käytännössä toteutettuina eivät tuotakaan asiakkaille sellaisia palveluja, jotka he kokisivat vastaavan heidän tarpeitaan? Kolmanneksi, onko pitkälle viety erikoistuminen pilkkonut palveluprosessit liian pieniin osiin, jolloin palveluja tuottavien ammattilaisten ja asiakkaan välille ei synny palvelun vaikuttavuutta edistäviä asiakassuhteita? Neljänneksi, onko asiakkaan asema palveluprosessissa liian heikko, jolloin palveluita tuottavat ammattilaiset voivat korvata omilla ammatillisilla intresseillään ja tulkinnoillaan asiakkaan tarpeen? Voidaankin siis kysyä, olemmeko menneet ammattilaisuudessamme ja erikoistumisessamme jo liian pitkälle? Ratkomme asiakasprosesseissa asiakkaiden todellisia ongelmia, vai tarkastelemmeko asiakkaiden ongelmia omista ammatillisista, etupoliittisista tai moraalisisista lähtökohdistamme?

Lähteet

Bouckaert, G. & Halligan, J. (2008). *Managing Performance. International Comparisons*. New York: Routledge.

- Bovaird, T. (2005). Public Governance. Balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, (71), 217–228.
- Casti, J. L. (1994). *Complexification. Explaining a Paradoxical World Through the Science of Surprise*. New York: HarperCollins. Suomennettu: Casti, J. L. (1997). Yllätysten tiede. Juva: Art House, WSOY.
- Casti, J. L. (1997). *Would-be Words. How Simulation Is Changing The Frontiers of Science*.
- Cavanna, H. (1998). *Challenges to the Welfare State, Internal and External Dynamics for Change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Jobdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere, Vastapaino.
- Fredriksson, S. & Martikainen, T. (2008). *Julkista vai yksityistä – kuntalaisten palveluita koskevat valinnat*. Helsinki: Kunnallissalan Kehittämissäätiö.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34/3, MCB University Press.
- Gummeson, E. (2005). *Many-to Many Markkinointi*. Helsinki: Talentum.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2004). *Hyvinvointivaltio. Houkutteleva lupaus vai karvas pettymys*. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, R. (2008). *Sääntelyn vaikutus työn luomiseen. Tutkimus pk-yrityksistä*. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Helsinki: Suomen Toivo ajatuspaja.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena.
- Heinonen, J. (2001). Hyvinvointimallin murros ja kansalaisyhteiskunta. Teoksessa Y. Hakanen (toim.) *Marxismi ja 2000-luku*. Helsinki: TA-Kustannus.
- Holma, T. (1999a). Asiakaslähtöiset palveluprosessit – laadun perusta. Teoksessa T. Holma (toim.) *Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 23–29.
- Holma, T. (1999b). Asiakkuus vanhustyössä ja lastensuojelussa. Teoksessa T. Holma (toim.) *Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 30–34.
- Jaakkola, J. & Pulma, P. & Satka, M. & Urponen, K. (1994). *Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisen sosiaalisen turvan historia*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Jallinoja, R. (1994). Arvojen ambivalenssit. Teoksessa J.O. Andersson & A. Hautamäki & R. Jallinoja & I. Niiniluoto & H. Uusitalo *Hyvinvointivaltio ristiaallokossa, arvot ja tosiasiat*. Juva: Sitra, WSOY.

- Julkunen, R. (2006). *Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu*. Vaajakoski.
- Järvikoski, A. & Hokkanen, L. & Härkäpää, K. (toim.) (2009). *Asiakkaan äänellä. Odotuksia ja arvioita vaikeavammaisten lääkinällisestä kuntoutuksesta*. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 80/2009. Helsinki.
- Kettunen, T. & Ihalainen, J. & Heikkinen, H. (2002). *Monimuotoinen sosiaaliturva*. Helsinki: WSOY.
- Kiikkala, I. (2000). Asiakaslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Susanna Nouko-Juvonen ym. (toim.) *Hyvinvointivaltion palveluketjut*. Tampere: Tammer-Paino, 112–121.
- Klijn, E.-H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. An Assessment of Ten Years of Research on Theme. *Public Management Review*, vol. 10, Issue 4, 505–525.
- Koivula, U.-M. & Koskinen, S. (toim.) (2004). *Työkalupakki, työllisyyden palveluprosesseista*. Työn Tiet -projekti (rahoittajina Equal-yhteisöaloiteohjelma, Euroopan Sosiaalirahasto ESR), Julkaisuja 2/2004. Tampere.
- Koivuuniemi, K. & Simonen, K. (2012). *Kohti asiakkuutta. Ihmistä arvostava terveydenhuolto*. Helsinki: Duodecim.
- Kokko, R.-L. (2003). *Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä. Institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä*. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 72/2003. Helsinki.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Leponiemi, U. & Rannisto, P.-H. & Stenvall, J. & Lumijärvi, I. & Harisalo, R. (2012). *Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt*. Acta nro 239. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- McDaniel, R. R. Jr & Jordan, M. E. & Fleeman, B. F. (2003). Surprise, Surprise! A Complexity Science View of the Unexpected. *Health Care Management Review*, 28:3, 266–278.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005). *Kunta ja kolmas sektori, yhteistyön uudet muodot*. Keuruu: PS-Kustannus.
- Niiranen, V. (2002). Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössäkin. Teoksessa K. Juhila & H. Forsberg & I. Roivainen (toim.) *Marginaalit ja sosiaalityö*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 63–80.
- Niiranen, V. & Seppänen-Järvelä, R. & Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Osborne, S. (2010). *The New Public Governance?* London: Routledge.
- Pierson, C. (1998). *Beyond the Welfare State. The New Political Economy of Welfare*. 2. ed. Cambridge: Blackwell Publications.

- Pohjola, A. (1993). Asiakas sosiaalityön määrittäjänä. Teoksessa R. Granfelt & H. Jokiranta & S. Karvinen & A.L. Matthies & A. Pohjola (toim.) (1998) *Monisärmäinen sosiaalityö*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.
- Päätaalo, M. (2005). *Strategisista valinnoista kokonaishallintaan: kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Raitakari, S. & Juhila, K. & Gynther, K. & Kulmala, A. & Saario, S. (2012). Asiakaslähtöisyydet Asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: Kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa A. Anttonen & A. Haveri & J. Lehto & H. Palukka (toim.) *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos*. Tampere: Tampere University Press.
- Rannisto, P.-H. & Stenvall, J. & Harisalo, R. (2011). Luottamukseen perustuva johtaminen ja sopimusohjaus Tampereen kaupungissa. Teoksessa P.-H. Rannisto & J. Stenvall & R. Juusenaho (toim.) *Enemmän kuin osiensa summa. Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella*. Tampereen kaupunki, Tietotuotanto ja laadunarviointi A13/2011. Tampere.
- Rannisto, P.-H. (2012). Projekti prosessina. Teoksessa U. Leponiemi & P.-H. Rannisto & J. Stenvall & I. Lumijärvi & R. Harisalo. *Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt*. Acta 239. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rannisto, P.-H. (2013a). Yhteisöllisyys julkisten palveluiden johtamisessa ja kehittämisessä. Teoksessa A. Tuhkunen & P.-H. Rannisto (toim.) *Elämänhallintaa kuntayhteisössä*. Acta 244. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rannisto, P.-H. (2013b). Omistajuus kehittämistoiminnan tuloksellisuuden varmistajana. Teoksessa I. Lumijärvi & R. Harisalo & J. Stenvall & P.-H. Rannisto & A. Liski & A. Hatakka & J. Tyvitalo (toim.) *Kohti tuloksellista kehittämistoimintaa*. Acta 248. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Rannisto, P.-H. & Tuurnas, S. & Hakari, K. & Stenvall, J. (2013c). Asiakaslähtöisyys ja verkostot palveluprosessien kehittämisessä. Teoksessa A. Tuhkunen & P.-H. Rannisto (toim.) *Elämänhallintaa kuntayhteisössä*. Acta 244. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rannisto, P.-H. (2014). Asiakas ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa T. Rintamäki & P. Tienhaara (toim.) *Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun*. Tampere: Tampere University Press.
- Repo, S. (2010). *Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja -opiskelun kehittämisessä*. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 228. Helsinki: Helsingin yliopisto, Käytännötieteiden laitos.
- Rintamäki, T. & Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 6, 621–634.

- Roivainen, I. & Nylund, M. & Korkeamäki, R. & Raitakari, S. (toim.) (2008). *Yhteisöt ja sosiaalityö. Kansalaisen vai asiakkaan asialla?* Juva: PS-Kustannus.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus STM (2009). *Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma. Mieli 2009 -työryhmän ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015*. STM:n selvityksiä 2009:3. Helsinki: STM.
- Stacey, R.D. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations*. London: Routledge.
- Stacey, R.D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics, The Challenge of Complexity*. 5th Edition. London: Prentice Hall.
- Stenvall, J. & Tuurnas, S. & Murphy, M. & Laitinen, I. & Rannisto, P.-H. (2013). *Power games among street-level bureaucrats in the partner-based model – the case of social services*. Konferenssipaperi, esitetty EGPA konferenssissa Edinburghissa 2013.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL) (2014). *Terveystieteiden tutkimuskeskus 2012. Tilastoraportti 7/2014*. Helsinki.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.
- Tritter, J. (2009). Vallankumous vai hidas muutos? Miten ymmärtää kansalaisten ja potilaiden osallistumista? Teoksessa M. Koivusalo & E. Ollila & A. Alanko (toim.) *Kansalaisesta kuluttajaksi – markkinat ja muutos terveydenhuollossa*. Helsinki: Gaudeamus, 210–226.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Tuurnas, S. & Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. & Harisalo, R. & Hakari, K. (2014). Coordinating co-production in complex network settings. *European Journal of Social Work*. Routledge.
- Virtanen, J. V. (2010). *Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskiöjohdon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A 2:2010. Turku.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Tallinna: Tietosanoma.